Enquête sur le rôle du responsable administratif dans la prise de décision: Résultats et analyse

Salem MAHJOUB,
Membre d'Honneur de l'AUFEMO,
Secrétaire Général de l'ISSAT
Université de Sousse (Tunisie)
salem.mahjoub@isgs.rnu.tn

Reims , 1er – 5 avril 2009

Conclusions

JEFAC de Clermont-Ferrand, le 30 avril 2008

- **Notre image, notre place au sein de nos institutions et notre poids administratif, et parfois pédagogique, dépendent de ce que nous prenons et gérons comme décisions.**
- **Il faut connaître ses champs d'action et ses limites. Parfois, ce que nous prenons comme décisions dépasse nos limites. Qui nous y oblige? et jusqu'à quel point peut-on tolérer ce dépassement?**
- **Finalement, nous sommes souvent évalués en fonction des résultats des décisions que nous prenons ou gérons, même quand celles-ci relèvent de la compétence des autres ou de conjonctures exceptionnelles et de cas d'urgence.**

Présentation de l'enquête

3- Les expériences vécues

Quelles **dispositions règlementaires** fixant les prérogatives du responsable administratif ?

La bonne cohabitation n'a jamais été seulement une affaire de règlement; elle est surtout une affaire d'entente et de négociation de droits et de devoirs

Les niveaux de prise de décision

(Comment sont généralement prises les décisions dans nos établissements?)

Implication dans la prise de décision

Rôle du R.A dans l'application et le suivi

Responsabilité et initiative

Comment se présente l'interférence des rôles:

- **dans la prise de décision,**
- **dans l'application**
- **et dans le suivi ?**

Les expériences vécues

Les réponses

- 1 d'Algérie.....
- 1 du Bénin .....
- 5 de France .....
- 1 du Grand-duché du Luxembourg
- 1 de Madagascar.....
- 3 de Tunisie.....
- 1 AUFEMO .....
- **13 réponses de 7 pays**

ADMINISTRATION UNIVERSITAIRE FRANCOPHONE ET EUROPÉENNE EN MÉDECINE ET ODONTOLOGIE
ADMINISTRATION UNIVERSITAIRE
A.U.F.E.M.O.

AUFEMO
ALGERIE
FRANCE
LUXEMBOURG
BENIN
MADAGASCAR
TUNISIE
ADMINISTRATION UNIVERSITAIRE FRANCOPHONE ET EUROPÉENNE EN MÉDECINE ET ODONTOLOGIE
ADMINISTRATION UNIVERSITAIRE
A.U.F.E.M.O.
Directeur Gl ; Autonomie de l'institut; les règles sont fixées dés la prise de service
Un texte règlementaire J.O
Les attributions d
R.A sont définies à
l'échelle de l'UFR.
Tous les services sont
sous l'autorité du RA
(Paris 12: O.MAUSSION
Reims: M. GUILLEMIN)
Depuis 2005, un comité de direction comprenant un délégué de l'Université
Pas de précision; S.G. exerce sous l'autorité du Doyen.
Décret; le S.G. exerce s/l'autorité du Doyen. Il lui délègue certaines fonctions , et assume toute autre tâche confiée par le Doyen
Décret, le S.P est nommé par le Recteur. Le Doyen délègue certaines prérogatives Tous les services sont s l' autorité du S.P

La place du R.A. dans la hiérarchie décisionnelle

Décret tunisien N° 2008 du 13/10/1997 (article 3):

Le SG est chargé sous la tutelle du Doyen de la direction des services administratifs et financiers; il assure notamment:

- **1.Gestion administrative du personnel**
- **2.Préparation du rapport annuel de l'établissement**
- **3.Gestion et maintenance du patrimoine**
- **4.Le suivi du bon déroulement matériel des enseignements**
- **5.Gestion de la vie universitaire, culturelle et sportive**
- **6.Préparation et coordination des Emplois du Temps**
- **7.Organisation matérielle des examens**
- **8.Organisation matérielle des élections**
- **9.Le bon fonctionnement des bibliothèques et des labos**

10.Toute autre tâche confiée par le Doyen

UFR de Médecine Paris 12 (Transmission de notre collègue Odile MAUSSION, du 31/3/2008)

1. Organiser
2. Coordonner
3. Participer
4. Planifier
6. Contrôler
5. Mettre en œuvre
6. Participer
7. Assurer
8. Mettre en place
9. Développer

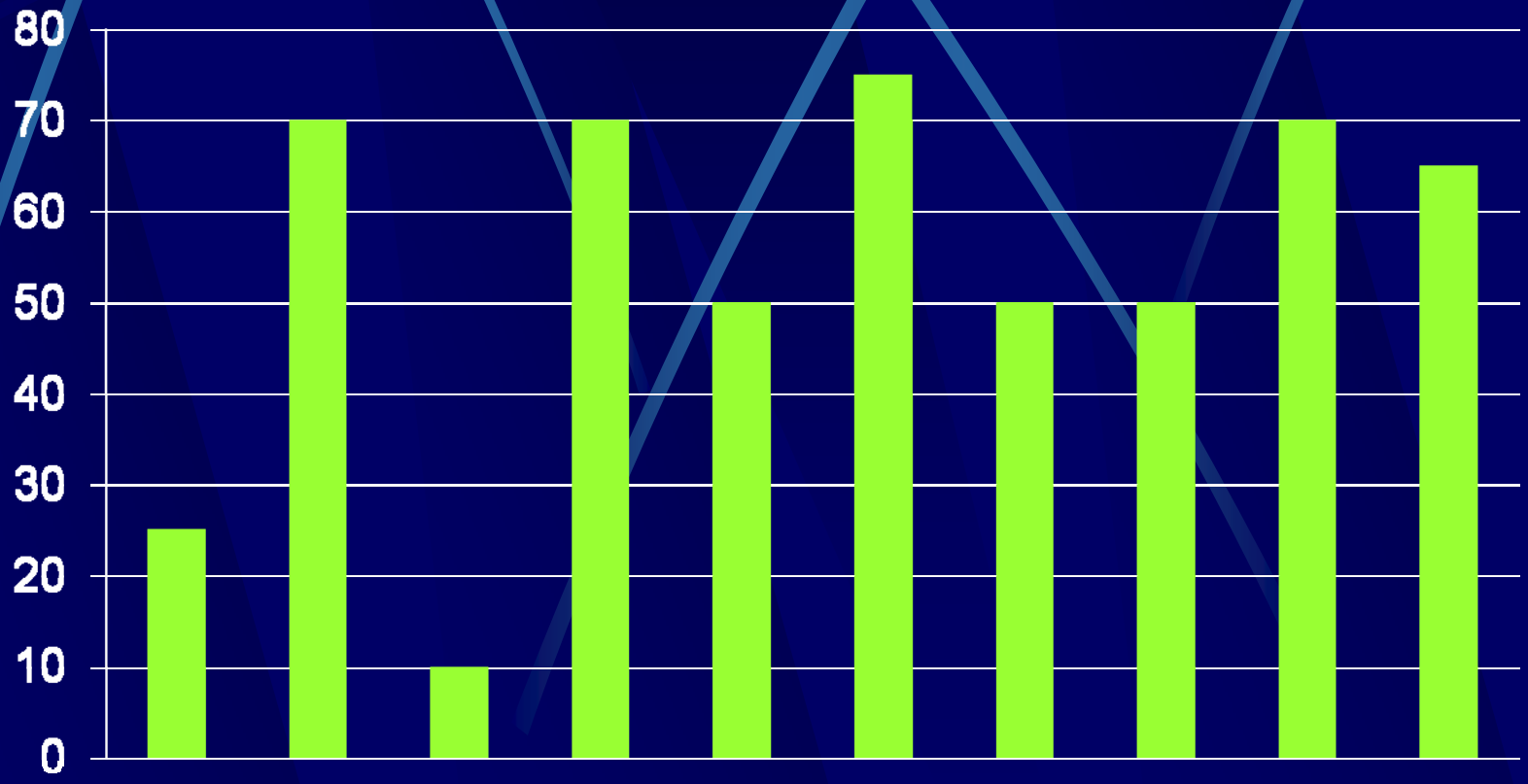
10. Régler les dossiers sensibles et les situations de litige

Les risques décisionnels

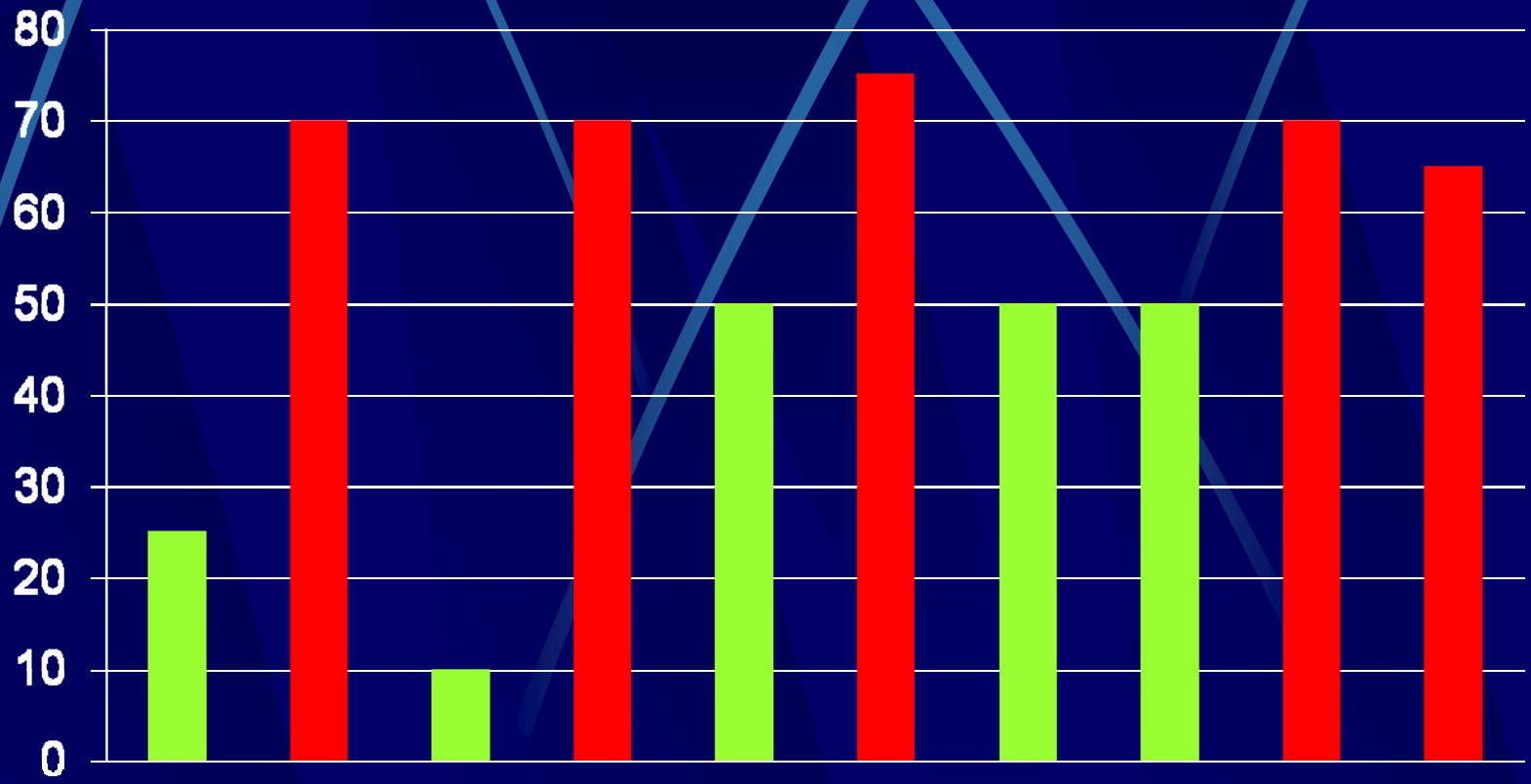
Toute autre tâche confiée par le Doyen

Régler les dossiers sensibles et les situations de litige

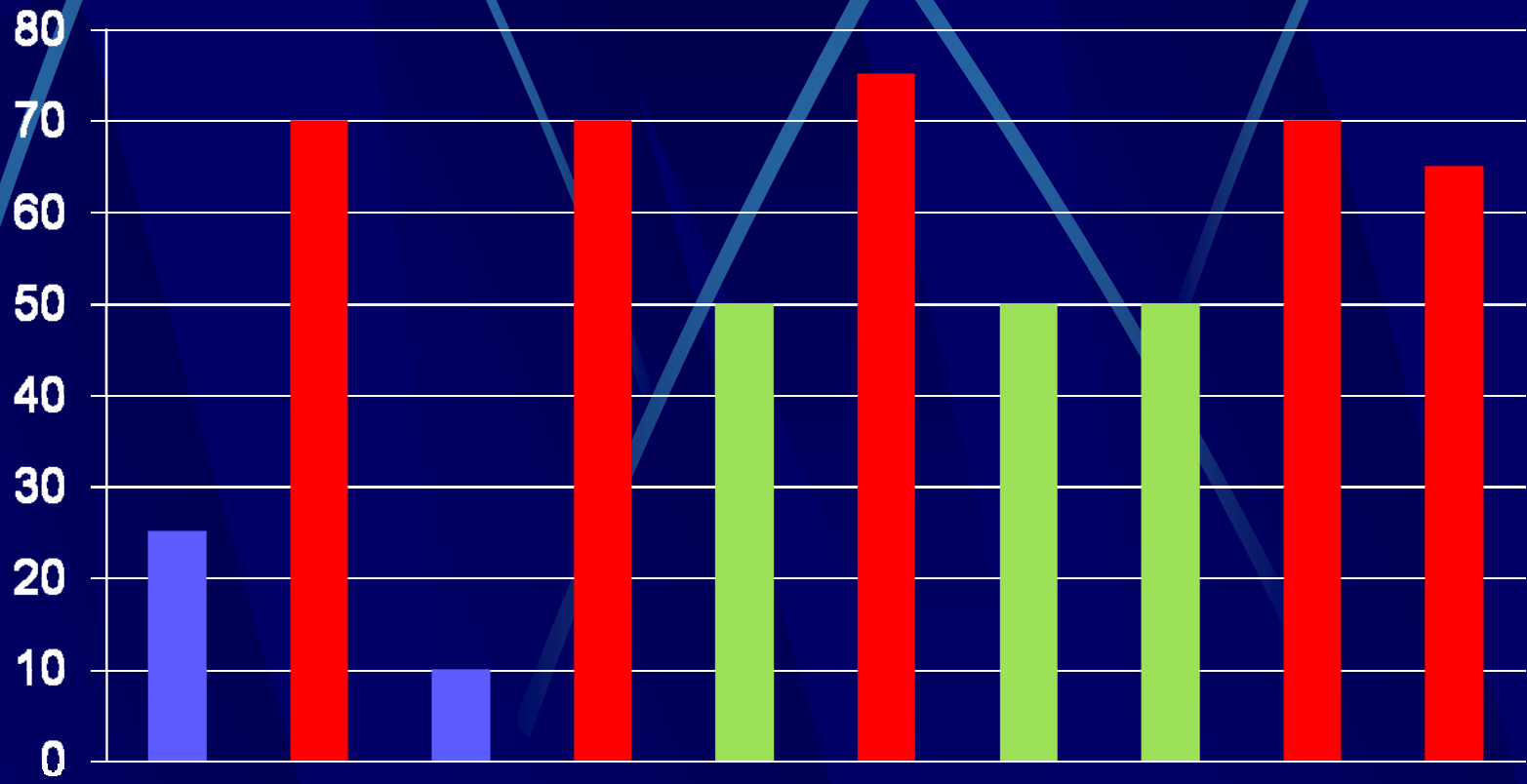
Implication du R.A dans la prise de décision



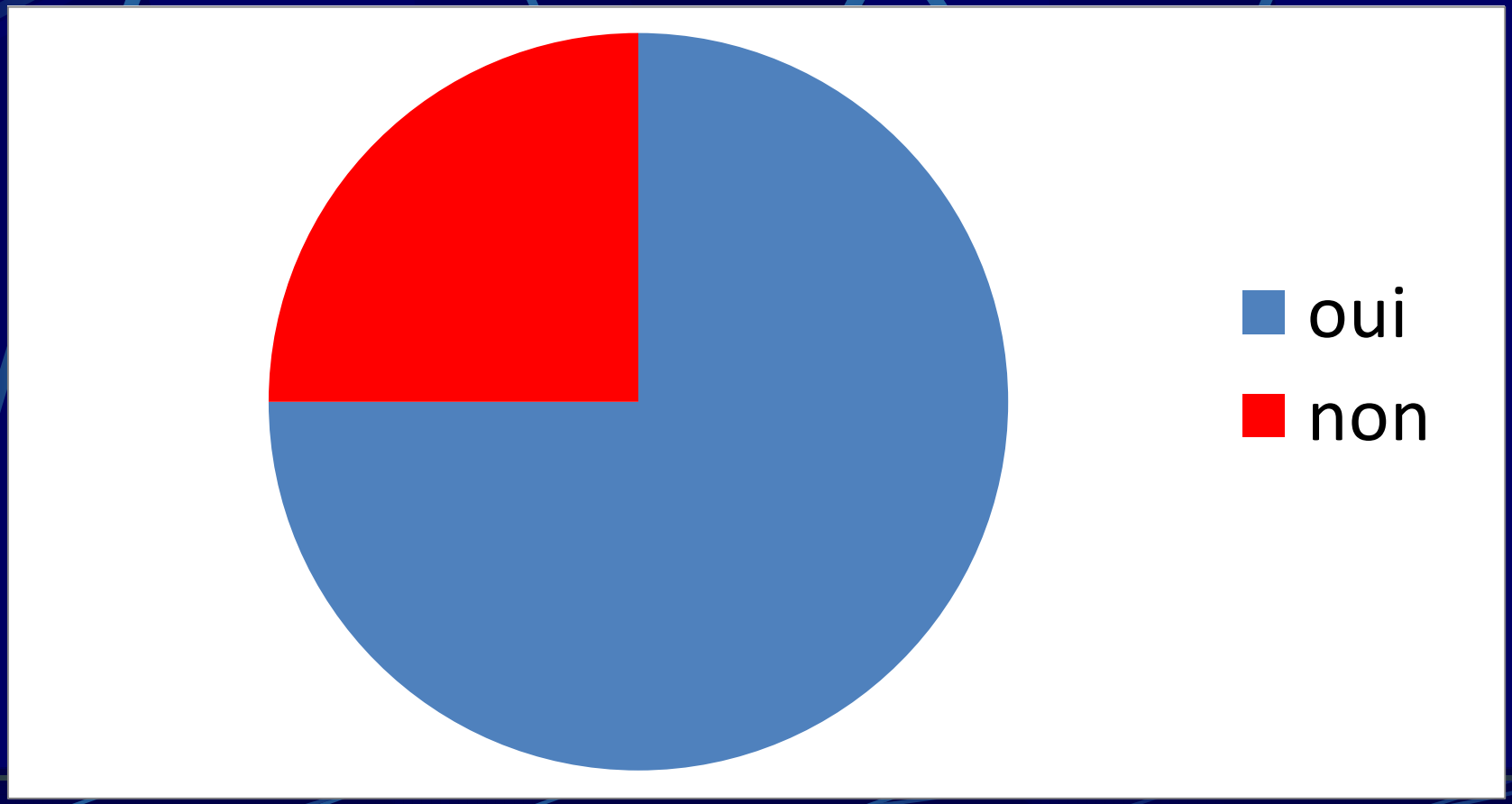
Implication du R.A dans la prise de décision



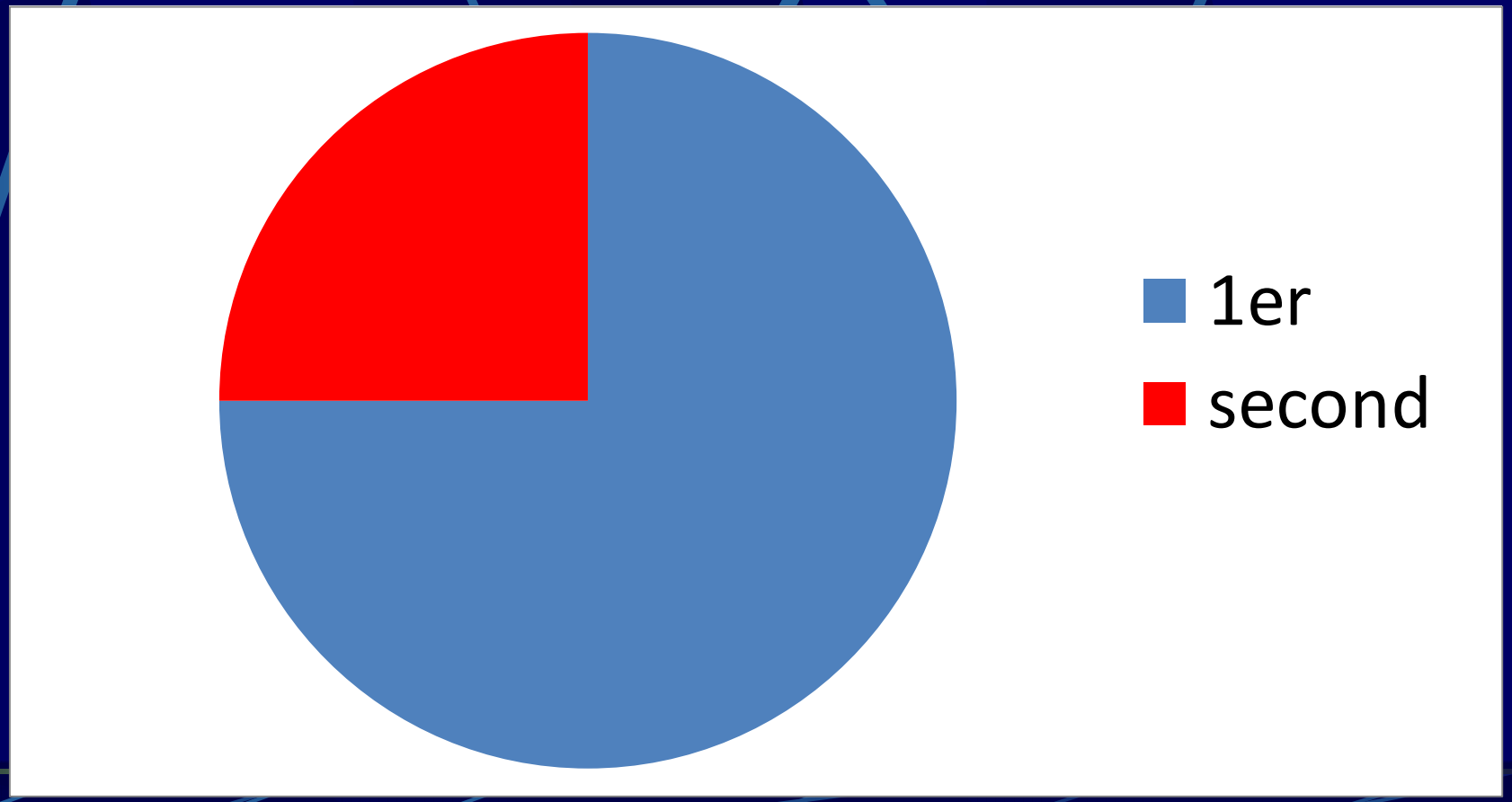
Implication du R.A dans la prise de décision



Avez-vous la latitude de prendre des décisions?



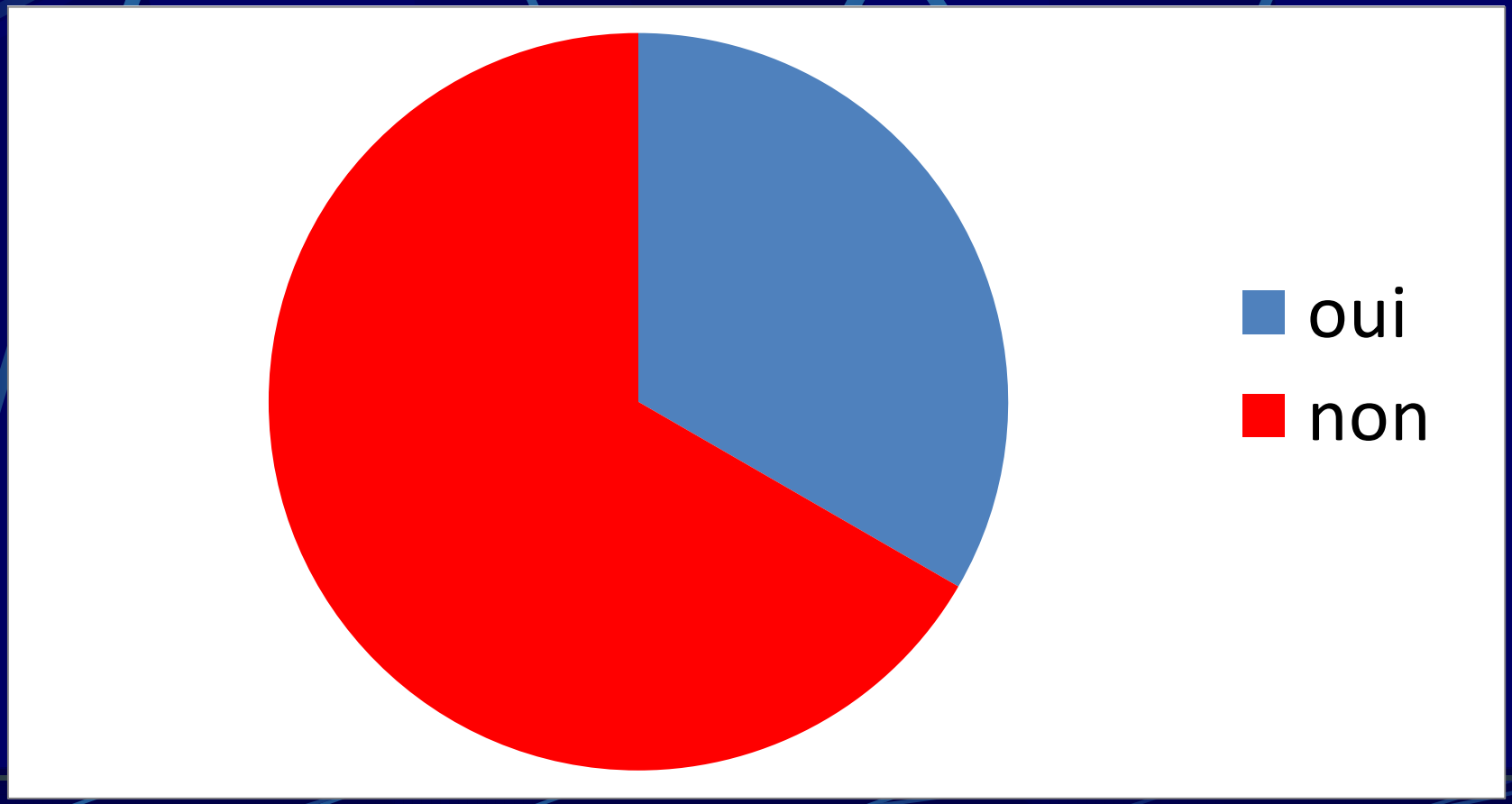
Au niveau de l'application et du suivi, quelle est votre position dans le système?



Assumez-vous la responsabilité de la mauvaise application des décisions?

100 %

Pouvez-vous avoir l'initiative de modifier ou de suspendre une décision prise par un supérieur ?



Les aléas et enjeux de la prise de décision

- **La décision dans les situations d'urgence**
- **Répercussions des décisions prises par le R.A**
- **Organisation du système de prise de décision**
- **Notre responsabilité vis-à-vis des décisions des autres**

C.A.T dans les situations d'urgence

- **Il faut savoir garder son sang froid et faire preuve d'humilité**
- **Expliquer calmement les raisons de la décision**
- **Le 1er réflexe est de rentrer en contact avec le Doyen**
- **En cas d'obligation de prendre une décision, faire suivre par un rapport détaillé et circonstancié.**

- **Ma décision ne doit pas porter préjudice à l'administration décanale**
- **L'empiètement sur les compétences de mon supérieur est interdit. Le respect de la hiérarchie est d'ordre publique.**
- **La prudence est de rigueur. Je n'hésite pas à prendre la décision la plus appropriée en ayant sagesse et arguments de mon côté. C'est un exercice subtile.**

- ***Il n'y a pas le feu à la maison*; tout peut attendre.**
- **Il faut savoir tempérer.**
- **Eviter les enjeux de coalition et ne pas s'engager dans des prises de position politique.**

Le réseau AUFEMO, un moyen d'aide à la prise de décision

Nous recevons en permanence des mails de nos collègues sur différents sujets:

- **Des situations de scolarité et d'inscription (Transferts d'étudiants)**
- **Connaître l'expérience des autres (Exp.: Problème de l'anonymat des copies d'examen; Nelly GUIMIER et le TA)**

(Quel fut le dénouement de cette affaire?)

- **Annonce ou Recherche de références (Exp.: Les droits à l'examen d'audioprothésistes; le concours d'internat à titre étranger…)**

Le réseau AUFEMO est devenu un forum spécialisé et efficace

Il demeure, cependant, un forum franco-français. Comment lui donner une couleur francophone?

Répercussions des décisions prises par le R.A

- La décision prise était la plus adaptée (argumentée). Mon doyen m'a soutenu en durcissant la décision initiale. Une expérience de ce genre m'a donné bcp d'assurance.
- Quand elle aboutit, l'effort est minimisé; et quand elle échoue, c'est la catastrophe (vindicte publique)

- **Quand cela aboutit, mon chef est satisfait mais ne le montre pas. Il en parle lors de réceptions ou de réunions. Quand cela a mal abouti, il me demande d'assumer mes responsabilités. Il m'aide à trouver des solutions.**

- **Des décisions ont pu faire grincer quelques dents. Alors, il faut communiquer, argumenter et prouver que c'était la meilleure solution. L'autoritarisme démesuré est fortement déconseillé.**

- **Attention aux psychologies dangereuses et malsaines; elles existent et doivent être maîtrisées avec la plus grande vigilance**
- **L’excès de zèle est parfois source d’ennui.**
- **Comment faire pour ne pas être bouc émissaire?**

Organisation du système de prise de décision

- La transmission écrite ou verbale; Le courriel et le courrier papier.
- Le système *"Mode d'emploi«*
- Peut-on être responsable d'une décision parachutée, accompagnée d'un processus d'application ordonnancé avec une obligation de résultats?
- La hiérarchie sacrée; Quel apport du R.A. quand la hiérarchie épouse le modèle militaire?

- Réunions d’information
- Suivi régulier, soutien aux agents en créant l’esprit d’équipe
- Le schéma décisionnel normal:

  Doyen ⟶ R.A. ⟶ Personnel.
- Si des consignes sont données Doyen – Personnel, ils viennent m’en parler avant de les appliquer.

Notre responsabilité vis-à-vis des décisions

Les décisions de nos supérieurs	de nous-mêmes	Celles de nos subalternes
▪Nous les assumons ▪Nous en assurons le suivi ▪Pas du tout, à moins que la décision prise soit mon initiative	•En totalité •Veiller personnel-lement à l'application	•Nous les couvrons, rectifions les erreurs • nous devons les contrôler • Nous assurons le respect de l'application sans entraves
	•Notre responsabilité est engagée aussi bien pour nous-mêmes que pour nos subalternes.	

En guise de conclusion

Dans ma carrière administrative au sein des facultés de Médecine de Sousse et de Monastir, j'ai côtoyé sept doyens en vingt ans.

Ma participation dans la prise de décision avait l'allure suivante:

Merci

de votre attention